

共青团贵州省委
贵州省经委
贵州省体改委
贵州省青年企业家协会

编

贵州企业新星

25.3

贵州人民出版社

本书编辑人员

主 编 夏一庆 唐流德

编 辑 张祖明 郭 森

坚持企业的社会主义方
向为兴黔富民作贡献

王朝文

一九八九年
十月十三日



目 录

写给青年企业家……贵州省委副书记 丁廷模 (1)

● 贵州省优秀青年企业家特写 ●

锐意改革 玉汝于成

——遵义制漆厂厂长刘代禄剪影…………… (1)

跃上骏马，前进

——贵阳纺纱厂厂长唐其明业绩介绍…………… (6)

三年赚回两个厂

——遵义县南白铁合金厂厂长梁德云的经营之道 (10)

大胆管理 积极开拓

——记贵州华一造纸厂厂长谢文墨…………… (13)

没有事业的生活是苍白的

——记贵阳马王橡胶制品厂女厂长丁永明…………… (18)

三板斧“砍”出个先进企业

——兴义市塑料厂厂长付家华治厂经验…………… (23)

志在习酒醉天下

——记贵州习水酒厂厂长陈星国…………… (27)

给我一个支点

——记贵阳制药二厂厂长李建忠…………… (32)

前人未办到的，我们要办到

——贵州安酒（集团）总公司副经理樊智龙小记 (36)

科学管理结硕果

——记安顺面粉厂厂长刘宝玉…………… (39)

● 贵州省优秀青年厂长小传 ●

邓绍洪（遵义市染织厂厂长）…………… (42)

• •

石国才 (思南县机械厂厂长)	(45)
艾晓中 (都匀黄麻纺织厂厂长)	(47)
江晓凤 (遵义海风丝绸厂厂长)	(50)
刘元举 (贵阳金刚砂厂厂长)	(52)
刘先德 (贵州沙冲电机厂厂长)	(55)
刘玉清 (镇远县冶炼厂厂长)	(58)
刘为建 (铜仁市医药公司经理)	(60)
李汉津 (安顺起重设备厂厂长)	(62)
李仲秋 (遵义县尚稽水泥厂厂长)	(64)
陈 颖 (遵义市彩印厂厂长)	(66)
沈敏谦 (贵阳市饲料公司经理)	(69)
张开林 (上海锌厂赫章分厂厂长)	(72)
张吉勇 (铜仁地区五交化公司经理)	(75)
张世德 (都匀市化肥厂厂长)	(77)
张以珏 (安顺地区中药饮片公司经理)	(79)
张克湘 (贵州化工厂厂长)	(81)
周应雄 (印江县水泥厂厂长)	(84)
荣耀甫 (国营群岭机械厂厂长)	(86)
郭兴华 (黄平县兴华食品厂厂长)	(88)
郭筑鸣 (贵阳华侨友谊公司副总经理)	(90)
郭黔跃 (遵义铁合金厂冶炼二分厂副厂长)	(92)
黄用利 (黔西县塑料鞋厂厂长)	(95)
罗小平 (凯里玻璃厂厂长)	(97)
俞 祥 (安顺市第二百货公司经理)	(99)
舒 星 (习水县磷肥厂厂长)	(102)
董关庭 (龙里县农机厂厂长)	(104)
颜震坤 (贵阳鼓风机厂厂长)	(106)



锐意改革 玉汝于成

——遵义制漆厂厂长、1988年贵州省优秀青年企业家刘代禄剪影

红日冉冉东升。

他拉开窗帘，轻揉着充满血丝的双眼，迎着黎明的曙光。又一个不眠之夜过去了。这是1984年8月的一个清晨。

他，刘代禄，国营遵义制漆厂新任厂长，35岁。他正在为制漆厂怎样才能走出困境殚心竭虑。

是的，当我们这古老的民族在晨风吹拂下从恶梦中醒来，开始迈开脚步走向现代化时，谁也未曾料到道路是这样的艰辛，步履是这样的蹒跚。封建余绪，习惯势力，陈腐观念，僵化体制羁绊着我们奋飞的翅膀。具体到每一个企业，也莫不如此。

“改革”、“开放”尽管是人们津津乐道的话题，谁都会极乐意为自己插上改革者的标签。然而，一当改革触及人们所习以为常的生活模式、工作模式、思想模式，就会象巨石投进平静的水潭，激起强烈的反响。君不见：“人人都说改革好，个人利益动不了，否则不得了。”

遵义制漆厂是个有着20多年历史的老厂，又地处盛产油漆的主要原料——桐油的黔北地区，按理说天时地利，具有发

展生产的优势。但是，在社会主义商品经济迅猛发展的大潮中，国内油漆行业面临着生产饱和、原料大幅度涨价、国家不再包销产品的新形势，加上毫无弹性和活力的生产管理方式，这一切使遵义制漆厂犹如不会游泳又毫无思想准备的人，突然被抛进了大海，一下子手足无措起来。

就在这个困难时刻，刘代禄受命来到制漆厂。

也许他盼望在企业这个舞台上一显身手已经很久，因此面对困难，他成竹在胸。他认为，企业家是现代商品社会的精英，他愿倾其毕生的精力和心血，成为一个真正的企业家。他知道在我们这个因循守旧的习惯势力异常强大的国度里，当一个企业家难上加难。因为中国的企业家首先必须是一个冒险家、改革家，要想搞活一个企业，不敢突破旧体制的束缚，不去砸烂旧生产秩序，建立新的生产秩序，注定会一事无成。因此，从上任的第一天起，刘代禄就毫不讳言他的“野心”，他要“锐意改革，振兴漆厂。”

当然，百废待举，改革哪是一件容易的事？改革是前无古人的伟业，无规可循。中央也只能提倡“摸着石头过河”，“走一步，看一步。”跟着领导走，无门；跟着感觉走，不行；弄不好画虎不成反类犬。改革不仅需要勇敢地探索，不畏风险，更需要冷静科学地论证。也许，成败的关键不仅在于“批判”，而更在于建设。为了尽量减少失误，尽快让企业走上正轨，他反复思考论证，不知熬了多少个不眠之夜。现在，他终于蓝图描成，决心下定。

红日初跃，是不是他将要开始的事业的喜兆呢？

他成功了！

上任三年多，他成功地将一个僵化衰落的企业搞活起

来。一个 300 多人的厂，1988 年实现产值 1033 万元，比刘代禄初上任时增长近 40%；实现利润 43 万元，比上任时增长近 30%；上缴税利 238 万元，比上任时增加近 50%；产品创一项省优；资金周转天数由上任时的 164 天降到 51 天。他还新建了三个车间，为企业进一步发展积蓄了巨大的后劲。他还破天荒地新建了一幢办公大楼，三幢职工宿舍，大大改善了职工的工作条件和生活条件。

这些变化，和一些上得快和猛的企业相比，或许不那么醒目，但如果在国内整个制漆行业衰退不景气的环境中类比，则是非凡的。

事实证明，他改革的思路和方法都是正确的。

固有的收入分配的高度平均是改革所遇到的最普遍的首要难题。按专家的行话说：1980 年，我国城市基尼系数只有 0.16。这表明我国城市收入平均分配的格局已位居发展中国家的前茅。这是我们长期推行以平均主义为实质的“大锅饭”分配体制的必然结果，从分钱发物拿工资，到评职称、提干、分房，处处开花。它抑制了劳动者的积极性和进取精神，削弱了分配的刺激功能，严重阻碍着社会生产力的发展。

刘代禄就以此为突破口，毅然打破原有的工资制度，在工厂内部自费进行工资改革，实行以能力工资为主、兼照顾工龄的工资制度。全厂职工不论学历、资历，一律以现任工作为准，干什么工作拿什么工资，工作变动则工资也随之变动，可升可降，全额浮动。后来又进一步完善，取消了生产性奖金，拉开分配档次，将工资总额与经济效益挂钩，同步升降。这一改革，改得懒汉不见了，劳动生产率提高了，做到了国家增收，企业多留，职工多得。

“铁饭碗”是旧体制的又一主要弊端，长期以来我们形成的观念是：社会主义不应有失业，在社会主义社会劳动力不是商品。因此，不可避免地形成了“高就业，低效率”的状况。这个“铁饭碗”不打破，企业没有出路。为了改变这个状况，刘代禄以前所未有的勇气推行了以优化劳动组合为内容的劳动人事制度的改革，将竞争机制引入企业劳动人事管理，并率先实行“候工制”。他废除固定工制，全厂职工均转为合同制管理，定岗、定员、定编、定责，实行层层优化组合，双向选择，合理流动。组合中落选人员，候工（即厂内待业）半年，发给60%的基本工资。半年后仍未被组合，作停薪留职处理。后来，他又进一步将候工制升格为“辞退制”，让落选者去自谋新业。同时，他打破干部与工人编制的界限，统称职工，唯能是举，工人可以聘到管理岗位工作，干部落聘也到车间去参加组合，每个职工都能上能下，能进能出，有了更大的思想自由和行动自由，加上拉开档次，重奖重罚的政策，这就创造了一个对人才留得住，请得来，用得上，每一个人都能找到自己满意的岗位，并发挥能动性的良好环境。即使那些工作多年未被看作“人才”，自己也感到不顺心的人们，也能找到一个充分施展才华的舞台，甘愿与企业同呼吸，共命运。

一个指挥灵活、效率极高、凝聚力强大的新局面在该厂形成了。

企业的小气候进入了良性循环的同时，刘代禄更以惊人的勇气投身到商品经济的大风浪中。他引导着遵义制漆厂这艘一度飘摇的航船迎风闯浪，全速前进，终于找到了逆向经营这条充满风险但是唯一能通向胜利彼岸的航道。他详尽

考察分析国内市场的情况，借鉴国内外那些成功开拓市场的范例，运筹帷幄，在制漆行业产品滞销积压，生产厂家纷纷转产倒闭的情况下，坚持逆流而上，推出“人下我上，人衰我兴”的逆向经营战略。在具体实施中，刘代禄注意强化“质量以优取胜，价格以合理取胜，品种以新取胜，服务以好取胜”的经营方针；坚持“用户至上，信誉第一”的经营原则，建立信息网络，稳住阵脚，抓住契机，科学决策；立足本厂，发展联合；立足本省，面向全国；立足低档漆，发展高档漆；充分发挥其资源优势，敢于在全国市场上去竞争，绝处求生。他还亲自带领销售队伍南征北战，辅以优良的售后服务。功夫不负有心人，他不仅巩固了原有的市场，而且开辟了新的市场，产品远销广西、云南、湖南、河北、四川、福建等省外市场，外销量已达总产量的1/3以上。形成了销大于产的好势头。逆向经营大获全胜，该厂前景灿烂辉煌。

1986年，遵义地市两级在该厂联合召开经济体制改革经验介绍现场办公会。地市领导及遵义地区的中央、省、地、市属国营企业的厂长、经理、书记等150多名企业界人士参加了会议，在会上聆听了刘代禄厂长的改革情况汇报，全面肯定了他的改革经验和成果。

1989年，在众多的竞争者中，他当之无愧地被评为全省优秀青年企业家。

刘代禄曾经说过：“我要改变‘学而优则仕’的传统观念，‘学而优则企’，‘学而优则商’，在经济领域中不干出点有益的事绝不罢休！”如今他虽然取得了成功，但仍清醒地知道，属于他的路还很悠长而艰难，他决心在艰难中不断奋然开拓前进。



跃上骏马，前进

——贵阳纺纱厂厂长、1988年贵州省优秀青年企业家唐其明业绩介绍

在新兴的贵州纺织工业中，崛起了一座崭新的棉纺厂，这就是座落在贵阳市南郊风景秀丽的史家山麓的花园式工厂——贵阳纺纱厂。贵阳纺纱厂破土建厂才短短6年时间，现在已发展成拥有国产80年代先进棉纺设备、拥有国外引进的先进气流纺纱设备、拥有2000名职工的现代化中型企业。

这座贵州省纺织行业骨干企业工厂的厂长，就是年轻的企业家、高级工程师唐其明。

1970年，刚从无锡轻工学院纺织系毕业的唐其明，怀着为贵州纺织工业出力的决心，来到了初具规模的贵州清镇纺织印染厂。当时，正值“四害”横行期间，知识分子被视为“臭老九”，吃不开。唐其明一头扎到生产第一线，与工人师傅打成一片，并利用自己的知识优势拼命钻研生产技术，解决了车间里许多生产和技术上的难题，成为工人师傅们欢迎的“自己人”。这期间他当过保全队长，计划统计员，保全保养技术员，车间技术员。党的十一届三中全会召开后，知识分子有了发挥才能的

用武之地，唐其明更是如鱼得水，他被评为纺织工程师，担任了布机车间副主任。由于工作卓有成效，1982年他又被提任清纺厂副厂长，负责全厂的生产技术管理工作。

1985年底，年仅38岁的唐其明又被调到正在建设中的贵阳市“六五”计划重点工程——贵阳纺纱厂担任厂长（后又兼任厂党委书记）。当时，摆在唐其明面前的有两副重担，一是建厂创业，二是为贵阳市纺织工业翻番作贡献。谁都知道这两副担子很沉重，但是崇高的责任感和强烈的事业心激励着唐其明，他勇敢地挑起了两副重担。

三年过去了，人们欣喜地看到，贵阳纺纱厂在这三年里迈出了三大步：1985年全厂产值不足100万元，利润才5万元左右；1986年，产值达1100万元，利润73万元；1987年，产值1800万元，利润170万元，创汇66万美元；到1988年，产值已达2002万元，利润203.9万元，创汇达100万美元，产品质量达到国家一流水平。从这一串数字可看出，唐其明“执政”三年后，纺纱厂的产值达到了三年前的20倍，利润为三年前的40倍。这个数字是很可观的。目前，贵阳纺纱厂已成为贵州省唯一的现代专业纺纱企业，直接承担了全省50%以上、全市70%以上的专用行业用纱量。

企业卓著的生产经营成绩，是企业家胆略、气魄和强烈的改革意识最生动形象的写照。企业的行程，步步印着企业家的坚实足迹。

三年多来，唐其明始终坚持把提高企业经济效益、发展企业生产力作为工作的出发点。1985年11月刚到纺纱厂时，唐其明首先扬鞭策马抓紧了设备安装和试车投产，为实现1986年产值大幅度增长打下了基础。1987年，他又趁

汤下面，大胆地开创出口产品，实现了一“矢”三“的”：一为国家创了外汇；二为企业产品拓宽了销路，在国际市场上打响了名气；三为企业锻炼了能征善战、有高水平技术素质的职工队伍。1988年，为增强企业生存和竞争能力，唐其明采用补偿贸易集资办法，引进国外纺纱技术和设备，建起了气流纺纱车间。在引进过程中，他亲自承担技术论证和可行性研究，并亲自担任了扩建工程的总负责人。唐其明在一手抓生产的同时，还注意另一手抓新产品的开发，成果曾多次荣获省优秀新产品奖，增强了企业的后劲。

三年多来，唐其明坚持把提高职工素质、加强严格管理、最大限度地发挥职工积极性和创造性作为工作的重点。他非常重视职工队伍的培养和锻炼，上任后便一手抓生产，一手抓培训，使企业很快就从二班生产过渡到三班生产，实现了四班三运转连续生产。针对新厂专业技术人员和管理干部业务能力较差的特点，他果断决策，与上海国棉十厂开展横向联合，引进技术人才帮助重点车间和部门的工作，同时分五期送专业骨干近200人赴上海师傅厂对口培养学习，还分批选送优秀职工到南通职工大学和成都纺校学习深造，造就了一大批专业人才，在企业发展中起了重要作用。在日常工作中，唐其明把亲切关心干部、爱护职工和严格管理结合起来，既下力气管好职工的衣食住行，又拉开面子严肃批评违反规章制度的现象。他的这种工作方法深得人心，培养了职工热爱企业的感情，激发了职工主动参与的精神动力。

三年多来，唐其明还坚持把改革作为工作的支点。他提出的治厂方针是：“抓改革，促管理，上等级，团结奋斗，艰苦创业！”改革占据了首要地位。1988年，唐其明在企业内

部推行管理体制的改革，实行党政分开，精简机构，对中层以上干部实行聘任制，一般干部实行优化组合。这一改革由于准备充分，说服力强，因而得到了全厂职工的拥护。改革的结果，大大促进了企业各项生产经营活动，提高了企业经济效益，增强了企业的活力。

唐其明的工作取得了突出的成绩，受到了多种嘉奖。有人说，唐其明运气好，干事业顺当。其实机会对每个人，都是均等的，唐其明的事业之所以能够如此“顺当”，是因为他时时严以律己，处处以身作则，对待每一项工作总是全力以赴，而且不管环境如何艰难，如何不利，他始终没有停止自己的行动，始终在跃跃欲试。当改革的骏马飞驰而来时，他毫不犹豫，翻身上马，紧紧抓住了机会的缰绳。

今年，企业面临十分严峻的外部环境：原料紧缺，价格大幅度上涨，银行收紧银根，企业流动资金严重不足。困难一个又一个地摆在企业家面前，唐厂长和他的同志们迎着困难进一步提出了建设一个现代化双文明企业的宏伟蓝图。

“进取、务实、精纺、创优”，这八个字的企业精神，体现了贵阳纺纱厂的决心和信心，向社会展示出企业的整体风貌，同时也表达了唐其明这位年轻企业家在改革的大潮中勇于开拓、敢于竞争、奋发向上、积极奉献的崇高情怀。



三年赚回两个厂

——遵义县南白铁合金厂厂长、1988年贵州省优秀青年企业家梁德云的经营之道

共产党员梁德云原是遵义铁合金厂人事处干部，1985年，他放弃了舒适的生活工作环境，主动要求到乡镇企业南白铁合金厂工作，被聘为南白铁合金厂厂长。梁德云担任厂长以来，带领全厂职工艰苦奋斗，勤俭创业，大胆开拓进取，生产蒸蒸日上，三年为国家上缴利税 210 多万元，实现利润总额 250 多万元，创汇 1260 多万元，等于赚回了两个工厂。小小乡镇企业南白铁合金厂为国家做出了大贡献，1988 年被评为遵义县政府“红旗单位”，遵义地区“三A”企业，同时，36 岁的梁德云被评为全国优秀青年厂长、贵州省优秀青年企业家，并担任了中国乡镇企业家协会理事。

梁德云就任厂长以来，克服各种困难，大胆推行改革。南白铁合金厂是一家推行股份制的乡镇企业，工厂所有权与经营权分离。厂长在董事会领导下，全面负责工厂的生产经营工作，实行厂长承包责任制。这种制度为梁德云提供了施展才华的天地，梁德云制订了厂长任期目标责任制，并围绕以厂长负责制为主体、经济责任制为核心的改革方案，建立

了《工厂内部劳动管理纲要》、《职工考勤制度》、《教育培训制度》等规章制度，逐步完善了生产环节的包质、包量、包消耗、包设备完好率与工资奖金挂钩的岗位责任制和供销环节的定人员、定工资、定经费、定价格、包任务、包质量、包运输、挂奖惩的管理制度以及思想政治工作制度，严明的纪律和严格的制度使工厂有章可循、有法可依，提高了管理的科学性，刺激了广大职工的社会主义劳动生产积极性，增强了主人翁责任感。

梁德云就任后抓的第二件大事是积极开拓市场，提高经济效益。南白铁合金厂投产后不久，就遇到了原材料紧缺、生产无保证、产品积压、无周转资金等棘手问题。梁德云亲自出马，带着厂里的供销人员上北京，下四川，到江西，赴上海，到处推销产品，建立销售网络，走了大半个中国。当时企业资金困难，梁德云带着供销人员行程上万里，坐的是火车硬座，住的是旅社大房间，虽然途经名胜古迹，也从不停留游玩。经过他们艰苦的奔波，不仅给产品找到了销路，而且掌握了新的市场行情，拓宽了经营思路，建立了销售网络。梁德云根据市场情况，决定转产销路好、效益高的硅锰合金，以适应国内国际市场的需要，提高企业的经济效益。这一果断的决策，使企业获得转机。目前该项产品在国内销往首钢、天钢、江钢等 100 多家企业，并建立了牢固的供需关系；同时，还外销日本、泰国、马来西亚等地，开拓了国际市场，仅 1989 年就创汇 1200 多万元。

梁德云抓的第三件大事是提高职工素质，稳定产品质量。南白铁合金厂 90% 的工人来自农村，文化素质差，纪律松弛，作风涣散，没有受过正规训练教育。如果对他们不加

强培训，产量质量就很难保证。梁德云采用多种方法来培训职工，提高他们的思想素质、业务素质、技术素质。工厂办起了文化补习班、法规及规章制度培训班、经济责任制学习班、岗位技术培训班等。工人接受培训后素质有了很大提高，经过考试测验，大多数工人都达到了二至三级熟练工的标准。通过培训，还选拔了一批遵守纪律、勇于负责、有事业心的业务技术骨干担任了班组长工作。为了确保产品质量的稳定，梁德云还招贤纳士，聘请了冶炼高级技术人员为技术把关，并制订了严格的工序流程质量管理标准，职工的工资、奖金均和产品的质量、产量、消耗挂钩，使全厂职工高度重视产品质量。南白铁合金厂的几种主要产品经有关部门检测，完全符合国家标准，主产品硅锰合金符合国家出口标准，并免检出口，各种产品的合格率都达到了100%。

遵义县南白铁合金厂在梁德云厂长的领导下，正沿着改革的路子，不断发展、壮大。今年，在国家银根紧缩的情况下，没向国家伸手，自筹资金260万元，扩建了两台2000伏安电炉，现已竣工形成生产能力。目前，他们正在一手抓企业的各项基础管理工作，一手抓改善企业内部经营责任制，深化企业改革的工作，并逐步提高企业的现代化管理水平，争取创一流的产品质量，创一流的经济效益，为兴黔富民做出更大贡献。